

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan produktivitas dan kesejahteraan karyawan dalam sebuah organisasi. Di Indonesia, isu kepuasan kerja menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya dinamika dunia kerja, seperti perubahan pola kerja, kemajuan teknologi, serta tuntutan profesional yang terus berkembang. Menurut survei yang dilakukan oleh beberapa lembaga, tingkat kepuasan kerja di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan.

Salah satu tantangan utama adalah ketidakcocokan antara harapan karyawan dan kondisi kerja yang ditawarkan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa banyak karyawan di Indonesia merasa kurang puas akibat gaji yang dianggap tidak sesuai dengan beban kerja, peluang karier yang terbatas, dan kurangnya pengakuan atas kontribusi mereka. Selain itu, aspek lingkungan kerja seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kondisi fisik tempat kerja, turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Data dari survei Gallup dan JobStreet Indonesia juga mengindikasikan bahwa banyak karyawan merasa stres dan tidak terlibat secara emosional dengan pekerjaannya. Faktor lain seperti kurangnya fleksibilitas dalam bekerja, jam kerja yang panjang, serta ketidakpastian pekerjaan semakin memperburuk situasi ini.¹ Terlebih lagi, pandemi COVID-19 telah membawa dampak signifikan terhadap dunia kerja di Indonesia, seperti pengurangan tenaga kerja,

¹ Sumber dari Databoks.Id. <https://www.instagram.com/databoks.id/p/C-HWKDWyvqV/>

perubahan sistem kerja jarak jauh, serta adaptasi terhadap teknologi digital. Semua faktor ini menambah kompleksitas masalah kepuasan kerja di negara ini.

Di sisi lain, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, dan hubungan yang lebih baik antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan di Indonesia untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mengimplementasikan strategi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Kepuasan kerja merupakan aspek kritis dalam produktivitas dan retensi karyawan di sebuah organisasi.² Di banyak perusahaan, penurunan etos kerja karyawan sering kali terkait dengan persepsi mereka tentang kurangnya dukungan dari organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi tidak memperhatikan atau tidak mendukung kebutuhan mereka cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan akan mengakibatkan frustrasi dan stress.³

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai evaluasi subjektif terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, kompensasi, pengakuan, peluang pengembangan, dan hubungan interpersonal. Ketika seorang karyawan

² Sondang P Siagian, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 2008.

³ Hadari Nawawi, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif," 2001.

merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.⁴ Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, dan menyediakan peluang pengembangan yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Karyawan yang merasa dirinya diuntungkan akan mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi dan akan cenderung lebih produktif dan berkomitmen akan pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan merasa tidak mendapatkan kepuasan kerja ini akan menimbulkan perilaku negatif yang mana hal ini dapat merugikan perusahaan. Perasaan yang tidak puas tersebut biasanya ditunjukkan dengan cara seringnya absen, menurunnya produktifitas, mengabaikan peraturan dan memutuskan untuk pindah pekerjaan.⁵

Kepuasan kerja itu sendiri menurut Fuad Abdillah ada dua pengertian yaitu pengertian pertama memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini berupa akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas. Pengertian yang kedua, kepuasan

⁴ Sunarta Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja," *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi* 16, no. 2 (2019): 63–75.

⁵ Winda Tanujaya, "Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kesejahteraan Psikologis (*psychological well being*) pada Karyawan Cleaner" *Jurnal Psikologi* Vol. 12 No. 2 Desember 2018

kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.⁶ Menurut Locke kepuasan kerja sebagai suatu perasaan senang ataupun emosi yang positif dari hasil penilaiannya terhadap pekerjaan yang dia jalankan.⁷ Sedangkan Robbins mengemukakan tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya.⁸

Selain itu Luthans berpendapat dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* terdapat beberapa aspek didalam kepuasan kerja anatra lain, a) pekerjaan itu sendiri (*work itself*), yaitu mencakup sejauh mana pekerjaan memberikan tantangan, variasi, kebebasan, dan identitas tugas kepada karyawan. Pekerjaan yang menawarkan tugas yang bermakna dan menantang cenderung meningkatkan kepuasan kerja. b) pembayaran (*pay*), Kompensasi yang adil dan memadai sesuai dengan usaha dan kontribusi karyawan sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Imbalan lainnya, seperti bonus, tunjangan, dan pengakuan, juga berpengaruh signifikan. c) promosi (*promotion*), Peluang untuk berkembang dan maju dalam karir, termasuk pelatihan dan promosi, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih puas ketika mereka merasa ada kesempatan untuk pertumbuhan dan berkembang secara profesional. d) kepemimpinan (*supervision*), kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang terbuka,

⁶ Fuad Abdillah, *Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan* (Cerdas Ulet Kreatif Publisher, 2020).

⁷ Edwin Locke, "Handbook of Principles of Organizational Behavior," n.d.

⁸ Stephen P Robbins and Timothy A Judge, "Perilaku Organisasi Edisi 16," *Jakarta: Salemba Empat*, 2015, 109–82.

loyal dan manajemen yang diterapkan oleh atasan langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Gaya yang mendukung, partisipatif, dan terbuka biasanya lebih disukai oleh karyawan. e) hubungan dengan rekan kerja (*coworker*), hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk dengan rekan kerja dan atasan, merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja.⁹ Hubungan yang baik dan dukungan sosial dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan, Aspek-aspek ini menjelaskan mengapa beberapa karyawan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka dikarenakan mungkin didalam suatu Perusahaan atau organisasi tidak mencakup aspek-aspek tersebut. Robbins dan Judge menekankan bahwa kepuasan kerja adalah fenomena multidimensi yang dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor.¹⁰

Selain itu menurut Nimas Ayu Aullia dalam penelitiannya karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaannya akan mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras lagi yang dalam hal ini adalah motivasi kerja, tetapi sebaliknya apabila karyawan mempunyai kepuasan kerja yang rendah maka karyawan tidak memiliki semangat didalam menjalankan pekerjaannya bahkan dapat menyebabkan terjadinya *turnover* karyawan serta menurunnya produktivitas kerja.¹¹ Ini berarti kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan bukan hanya untuk mendorong perilaku positif seperti patuh, disiplin dan meningkatkan

⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th ed (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011).

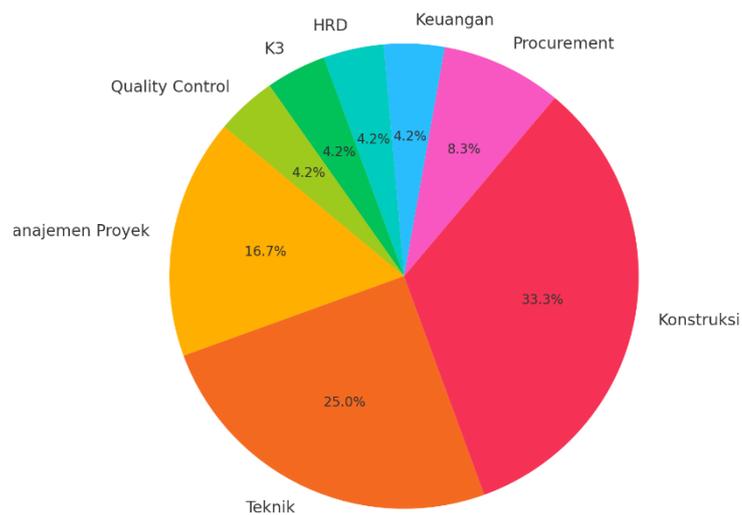
¹⁰ Stephen P. Robbins and Tim Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed (Boston: Pearson, 2013).

¹¹ Nimas Ayu Aulia Pitasari1, Mirwan Surya Perdhana, "Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur" *Diponegoro Journal Of Management*, *Olume 7, No. 4, 2018, Hal. 3*

produktifitas saja akan tetapi juga diharapkan karyawan dapat mengendalikan perasaan negatif seperti mencuri, merusak atau bahkan keluar dari pekerjaannya.

Salah satu diantara banyaknya perusahaan, Hariz Jaya, KSO adalah Perusahaan yang mempunyai kerja sama operasional dengan berbagai Perusahaan besar lainnya yang bergerak di bidang konstruksi dan saat ini sedang beroperasi di pembangunan Gedung Pusat Terpadu Tahap II RSUD R.T. Notopuro Sidoarjo. Perusahaan ini memiliki 120 karyawan tetap dengan berbagai divisi.

Gambar 1.1 Distribusi Karyawan Berdasarkan Divisi



Salah satu proyek utama perusahaan ini adalah pasar raya baru encik puan perak yang berada di Tanjung Pinang. Proyek ini melibatkan pengelolaan konstruksi dengan fokus pada kualitas, efisiensi, dan pencapaian target pembangunan yang sesuai standar.

Meskipun Hariz Jaya, KSO dikenal karena keahliannya dalam mengelola proyek konstruksi, wawancara awal yang dilakukan dengan beberapa karyawan mengungkapkan adanya tantangan internal di perusahaan. Tantangan tersebut mencakup keterlambatan pembayaran kompensasi, sulitnya

promosi jabatan, dan kurangnya variasi tugas atau proyek yang membuat pekerjaan karyawan terasa monoton. Masalah-masalah ini memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Jika tidak segera diatasi, hal ini berpotensi menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, evaluasi internal dan perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang penting untuk dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 10 July 2024 terhadap salah satu karyawan Hariz Jaya, KSO Sidoarjo yaitu mas SM menurutnya salah satu masalah yang kian timbul pada perusahaan adalah telatnya pembayaran uang makan.¹²

“kadang untuk uang makan dibayarkan telat dan menumpuk sampai 3 atau 4 minggu baru dibayarkan padahal uang makan harusnya sudah cair 1 minggu sekali, selain itu kadang lembur yang di infokan mendadak atau revisi sering diberikan diluar jam kerja”

SM merasa kurang puas dikarenakan pembayaran untuk uang makan sering dibayarkan terlambat dan tidak sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan. Menurut Hayu Alliffitya keterlambatan dalam pembayaran gaji menjadi masalah serius yang tidak hanya menimbulkan ketidaknyamanan finansial tetapi juga merusak kepercayaan karyawan pada perusahaan. Ketidakpuasan ini bisa memiliki dampak negatif pada kinerja karyawan, mengurangi produktivitas dan efisiensi mereka.¹³

Selanjutnya saya juga mewawancarai mas SP selaku drafter dalam perencanaan proyek perusahaan Hariz Jaya, KSO menurutnya untuk mendapatkan promosi didalam perusahaan sangat sulit.

¹² Wawancara pada karyawan Hariz Jaya, KSO. 10 July 2024

¹³ Hayu Alliffitya and Yusri Ilyas, “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Wahana Era Sejahtera Kantor Cabang Cikini),” n.d., hlm. 650.

“menurut saya untuk naik jabatan disini diperlukan waktu yang lama saya sudah 4 tahun tapi belum naik jabatan dan semisal ada anak baru yang kualifikasi pendidikan lebih tinggi langsung bisa menempati jabatan diatas saya padahal untuk pengalaman saya lebih tau”

Menurutnya, peluang untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi terbilang sulit dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Hal ini membuatnya merasa terhambat dalam pertumbuhan profesional dan tidak mengalami peningkatan karier.

Menurut Christy Angela Yubu promosi Jabatan juga dipandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, dengan adanya program promosi jabatan ini maka karyawan yang merasa berpotensi akan merasakan kepuasan dalam bekerja diperusahaan tersebut.¹⁴

Selain mas SM dan mas SP saya juga mewawancarai mbak TY, beliau menceritakan tentang bagaimana pekerjaannya.

“Saya merasa pekerjaan saya monoton, karena dalam lingkup proyek saya menyukai tantangan baru dalam hal ini saya selalu mendapat proyek rumah sakit. Padahal saya juga ingin menangani proyek hotel ataupun pasar raya karena semakin banyak saya menangani proyek skill ilmu saya jadi bertambah”

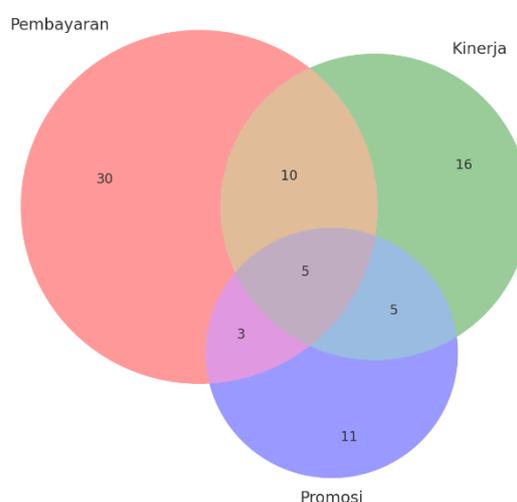
Menurutnya pekerjaannya monoton dan tidak ada tantangan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Humphrey yang membahas tentang bagaimana desain pekerjaan yang mencakup faktor-faktor motivasional, sosial, dan kontekstual dapat memengaruhi motivasi dan hasil kerja. Pekerjaan yang repetitif dan monoton memang disebutkan sebagai salah satu faktor yang dapat menurunkan motivasi karyawan karena keterbatasan dalam peluang

¹⁴ Christy Angela Yubu, Lucky F. Tamengkel, and Danny D. S. Mukuan, “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu,” *Productivity* 4, no. 6 (October 30, 2023): hlm. 760, <https://doi.org/10.35797/ejp.v4i6.52132>.

pengembangan dan kreativitas.¹⁵

Dari ketiga pernyataan berdasarkan hasil wawancara karyawan Hariz Jaya, KSO Sidoarjo, Masalah yang dihadapi karyawan yaitu kurang puasnya mereka terhadap kebijakan perusahaan yang mencakup promosi, pembayaran, dan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Selain melakukan wawancara saya juga memberikan beberapa angket mengenai kepuasan kerja dengan hasil

Gambar 1.2 Ketidakpuasan Karyawan Terhadap Aspek-aspek Kerja



Hal ini dapat menjadi faktor kunci untuk memengaruhi kepuasan kerja. Teori Luthans tentang kepuasan kerja juga menunjukkan bahwa aspek seperti kompensasi, promosi, dan kondisi kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Jika karyawan merasa bahwa aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi, maka kepuasan kerja akan cenderung menurun, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas mereka.¹⁶ Berdasarkan urgensinya, peneliti memutuskan untuk mengangkat kepuasan

¹⁵ Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature.," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007): hlm. 1335, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>.

¹⁶ Luthans, *Organizational Behavior*.

kerja untuk diteliti lebih jauh.

Manajemen organisasi dianggap memiliki pengaruh penting dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Dimana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat motivasi, komitmen, dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. Selanjutnya peneliti tertarik untuk mengeksplorasi tentang sejauh mana *Perceived Organizational Support* (POS) dari Hariz Jaya, KSO memengaruhi tingkat kepuasan kerja para karyawan.

Menurut Rhoades dan Eisenberg *Perceived organizational support* (POS) dapat dipahami sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Pada saat karyawan berada disituasi menegangkan atau mengalami kesulitan maka organisasi secara efektif akan menenangkan, memerhatikan atau peduli terhadap karyawannya dengan memberikan solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.¹⁷

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Annum Tariq Maan dengan judul "*Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment*" bahwa kepuasan seorang pekerja memang benar dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya seperti *perceived organization support* (POS), lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian yang dilakukannya mengemukakan data bahwa kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, jadi apabila dukungan organisasi yang dialami oleh para pekerja meningkat, maka kepuasan kerjanya pun akan turut

¹⁷ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 698.

meningkat.¹⁸

Peran dukungan organisasi dapat memicu semangat dan gairah dari dalam diri anggota untuk melaksanakan aktifitas kerja mereka sehari-hari.¹⁹ Dukungan dari organisasi tersebut dapat dilihat dari adanya kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan seperti pemberian *reward* kepada anggota yang berprestasi, pembagian secara merata kepada setiap anggota dan adanya kenaikan tunjangan kinerja pada anggota sehingga memicu semangat anggota dalam mengemban tugasnya dengan lebih baik lagi.

Dalam penelitian Rhoades dan Eisenberger, terdapat tiga aspek penting dukungan organisasi yang dapat dirasakan anggota, yaitu: Keadilan, Dukungan Atasan atau Pemimpin, Imbalan dari organisasi dan kondisi kerja.²⁰ Rhoades dan Eisenberger menjelaskan bahwa kerja merupakan sebuah bentuk akibat penyelarasan dengan kebutuhan-kebutuhannya sehingga mereka selalu melakukan evaluasi apakah organisasi mempunyai perhatian terhadap segala upaya yang telah diberikan sehingga akan membentuk sebuah motivasi kerja.²¹

Demikian juga dengan penelitian Darolina dimana dijelaskan dalam *“Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance”* bahwa dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk pegawai dan organisasi, serta

¹⁸ Annum Tariq Maan et al., “Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment,” *Future Business Journal* 6 (2020): 1–12.

¹⁹ Ronny Riantoko, I Gede Adnyana Sudibya, and Desak Ketut Sintaasih, ‘Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara’, *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3.3 (2017), 1145–76.

²⁰ Linda Rhoades, Robert Eisenberger, and Stephen Armeli, “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support.,” *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (2001): 825.

²¹ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, ‘Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.’, *Journal of Applied Psychology*, 87.4 (2002), 698.

mampu meningkatkan motivasi dan kewajiban karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.²² Dukungan organisasi secara internal juga memiliki keterkaitan dalam pelaksanaan tugas para karyawan. Dukungan yang dimaksud juga salah satu pendukung dalam memotivasi kerja para karyawan dalam sebuah perusahaan, tidak hanya bersifat administratif namun juga bersifat moril didalam organisasi tersebut,²³

Chun dan Tsung telah menyatakan bahwa *perceived organizational support* mampu meningkatkan dan memberikan efektifitas pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja anggota, tentu saja kinerja akan menghasilkan pengaruh yang sangat signifikan terhadap organisasi, organisasi akan semakin maju seiring dengan dukungan organisasi terhadap kinerja anggotanya sesuai yang diharapkan organisasi, namun hal ini masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut apakah setiap proses memajukan organisasi juga merupakan bagian dari peningkatan kemampuan personal.²⁴

Pada sejumlah penelitian lainnya, didapati data bahwa kepuasan kerja juga tidak hanya dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, namun juga dapat dimediator oleh motivasi kerja. Sebagaimana pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah pada tahun 2023, dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Jadi setiap ada peningkatan pada dukungan organisasi yang diberikan kepada guru

²² C R Darolia, Parveen Kumari, and Shashi Darolia, 'Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance.', *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 2010.

²³ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, 'Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.', *Journal of Applied Psychology*, 87.4 (2002), 698.

²⁴ Chun-Fang Chiang and Tsung-Sheng Hsieh, "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior," *International Journal of Hospitality Management* 31, no. 1 (2012): 180–90.

SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro, Kepuasan Kerja guru juga akan meningkat yang dimediasi oleh Motivasi Kerja dengan peningkatan yang signifikan.²⁵

Ketika seseorang merasa tidak termotivasi, mereka cenderung menunjukkan sikap negatif dan kurangnya motivasi kepada rekan kerja mereka. Hal ini dapat menciptakan ketegangan dan konflik antar individu atau tim, yang pada gilirannya dapat mengganggu kerjasama dan produktivitas kolektif. Demotivasi juga dapat menyebabkan karyawan merasa terisolasi atau tidak nyaman dalam lingkungan kerja, yang dapat memperburuk suasana kerja secara keseluruhan yang pada akhirnya turut menghadirkan perasaan tidak nyaman dan menurunkan kepuasan kerja.

Hasibuan dalam Malayu menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.²⁶

Kemampuan dan motivasi sangat diperlukan untuk menentukan kinerja karyawan, dalam "*The Achieving Society*" McClelland menjelaskan bahwa

²⁵ Mardiyah Mardiyah, "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru Smk Negeri Dander Bojonegoro," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama* 1, no. 2 (2023): 31–42.

²⁶ Malayu S P Hasibuan and H Malayu S P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bumi aksara, 2016).

setiap diri individu mempunyai potensi yang dapat dikembangkan tergantung dengan motivasi atau dorongan dari individu yang disertai dengan dukungan oleh perusahaan atau lingkungan, Motivasi kerja menurutnya adalah kekuatan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan kinerja yang tinggi dalam lingkungan kerja. Ini melibatkan dorongan, kebutuhan, dan harapan individu untuk meraih kepuasan, pencapaian, pengakuan, atau manfaat lainnya dari pekerjaan yang dilakukan.²⁷ Lebih lanjut menurut George and Jones motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang menetapkan perilaku di dalam suatu lembaga, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan untuk menghadapi hambatan atau rintangan untuk menentukan arah dan juga perilaku individu didalam sebuah organisasi.²⁸

Dimensi dari motivasi kerja lebih lanjut turut dijelaskan oleh George and Jones yang di antaranya mencakup arah perilaku, yakni perilaku seseorang dalam bekerja. tingkat usaha, yakni seberapa besar usaha seseorang dalam bekerja. tingkat kegigihan, yakni seberapa tekun dan gigih seseorang dalam bekerja.²⁹

Apabila karyawan sudah merasakan motivasi kerja didalam dirinya maka kepuasan kerja dari karyawan akan meningkat, Penelitian lainnya yang mengungkapkan hubungan motivasi kerja pada kepuasan kerja juga dilakukan oleh Ahmad Prayudi pada tahun 2023 yang mengungkapkan hasil bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa penelitian menunjukkan motivasi kerja memiliki efek positif dan signifikan

²⁷ "DavidMcClellandEncyclopediaofPersonalityandIndDifferencesDec52016 (1).Pdf," n.d.

²⁸ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th ed (Boston: Prentice Hall, 2012). Hlm. 156

²⁹ Ibid, 157

terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena seseorang akan lebih antusias dalam bekerja dan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, orang yang kurang tertarik dengan pekerjaannya atau kurang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan hasil yang dihasilkan juga akan kurang optimal.³⁰

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup dan memadai, mereka cenderung merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Hal ini dapat meningkatkan rasa puas dan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa organisasi kurang memberikan dukungan yang memadai, mereka mungkin merasa kurang dihargai dan tidak termotivasi untuk berkinerja optimal. Pada penelitian lainnya mengenai hubungan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pun dibahas dalam penelitian Santos yang mengungkap hasil bahwa 1) motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.³¹

Kepuasan kerja telah menjadi isu yang sangat penting di dunia kerja Indonesia karena dampaknya yang luas terhadap kesejahteraan karyawan serta produktivitas dan efektivitas organisasi. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *perceived organizational support* (POS),

³⁰ Ahmad Prayudi and Imas Komariyah, "The Impact of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Employee Job Satisfaction," *Jurnal Visi Manajemen* 9, no. 1 (2023): 100–112.

³¹ Arlindo dos Santos, Pius Bumi Kellen, and Augusto da Conceição Soares, "The Influence of Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: Case Study at the East Timor Coffee Institute in Ermera, East Timor," *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)* 2, no. 05 (2023): 78–87.

yaitu sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian dan dukungan, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Namun, banyak organisasi di Indonesia yang masih menghadapi kesulitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hariz Jaya, KSO Sidoarjo, menjadi pilihan menarik untuk penelitian ini karena perusahaan ini beroperasi di sektor konstruksi yang penuh tantangan. Lingkungan kerja yang penuh tekanan dan tuntutan proyek yang tinggi memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menjaga kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan observasi awal, ditemukan indikasi bahwa beberapa karyawan merasa beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dari organisasi, yang berpotensi menurunkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Pemilihan perusahaan ini sebagai objek penelitian juga didorong oleh relevansi strategisnya dalam upaya meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan pengelolaan karyawan melalui pendekatan berbasis penelitian. Berangkat dari fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai “hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediator pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo”.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan Hariz Jaya, KSO Sidoarjo?

2. Apakah hubungan *perceived organizational support* dengan motivasi kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo?
3. Apakah hubungan motivasi kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo?
4. Apakah hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediator pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo?
5. Apakah motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
2. Untuk mengetahui hubungan *perceived organizational support* dengan motivasi kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
3. Untuk mengetahui hubungan motivasi kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo
4. Untuk mengetahui hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediator pada Hariz Jaya, KSO Sidoarjo

D. Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat penelitian yang akan dipaparkan secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini memiliki kontribusi dalam disiplin ilmu psikologi

industri dan organisasi, khususnya tentang hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan. Manfaat penelitian dari sisi pendidikan, yaitu menambah kajian studi yang terkait dengan mencari bantuan dalam konteks organisasi. Selain itu, pembaca dapat memahami dan menambah ilmu baru tentang hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediator. Temuan dalam penelitian ini juga dapat dijadikan acuan untuk riset dengan isu yang serupa.

2. Manfaat praktis

Mengeksplorasi hubungan antara *perceived organizational support* (POS) terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan memahami bagaimana tingkat dukungan yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi mempengaruhi motivasi kerja mereka, serta bagaimana motivasi kerja memediator hubungan tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana mereka dapat meningkatkan dukungan dan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan kinerja individu dan tim, peningkatan produktivitas, penurunan tingkat turnover karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian terdahulu mengenai topik

perceived organizational support, kepuasan kerja, motivasi kerja, yang mana penelitian terdahulu ini menjadi bahan referensi sekaligus pembanding pada penelitian ini.

1. Jurnal penelitian oleh Ronny Riantoko yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara” pada tahun 2017.³² Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja petugas polisi, dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja polisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi penelitian ini adalah dengan adanya dukungan dari organisasi mengenai kebutuhan dalam pelaksanaan tugas, maka akan meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan kinerja anggota polisi. Hasil korelasi dari penelitian ini karena terdapat hubungan positif antara pengaruh dukungan organisasi dengan motivasi kerja sehingga dapat dijadikan literatur dalam penelitian ini. Perbedaan yang ada dalam penelitian ini yakni menggunakan variabel mediator motivasi kerja dan variabel terikat adalah kepuasan kerja, subjek penelitian, teori penelitian dan alat ukur yang digunakan. Sedangkan persamaannya yaitu variabel dukungan organisasi dan variabel motivasi kerja yang mempunyai hubungan positif terhadap hasil penelitiannya.

³² Ronny Riantoko, I Gede Adnyana Sudibya, and Desak Ketut Sintaasih, ‘Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara’, *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3.3 (2017), 1145–76.

2. Studi yang dilakukan oleh Mardiyah pada tahun 2023 mengenai pengaruh dukungan organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan guru di SMK Negeri Dander Bojonegoro melalui motivasi kerja menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Penelitian ini melibatkan 68 guru sebagai populasi dengan 66 guru sebagai sampel yang dipilih secara total sampling. Hasil analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru, sementara motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Dukungan organisasi dan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru melalui motivasi kerja, meskipun pengaruh terhadap kepuasan itu sendiri tidak signifikan secara statistik.³³ Perbedaan dalam penelitian ini yaitu subjek penelitian, Lokasi penelitian dan alat ukur yang digunakan, sedangkan persamaan pada penelitian ini yaitu terletak pada metode yang digunakan uji regresi liner sederhana serta menggunakan teknik mediator, variable yang sama yaitu dukungan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang mana hasilnya sama-sama saling berhubungan dan berkaitan.
3. Jurnal yang ditulis oleh Dewi Suryani Harahap Dan Hazmanan Khair dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja” tujuan dari penelitian ini Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi

³³ Mardiyah Mardiyah, ‘Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru Smk Negeri Dander Bojonegoro’, Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama, 1.2 (2023), 31–42.

kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksploratif dengan pengukuran variabel menggunakan skala Likert. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian ini melibatkan sampel validitas sebanyak 30 orang dari total populasi 145 orang, sedangkan sampel penelitian menggunakan sampel jenuh. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24 dengan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- c. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.³⁴

Perbedaan dari penelitian ini yaitu jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian, dan alat ukur penelitian, sedangkan untuk persamaan dalam penelitian ini yaitu variable yang digunakan sama.

F. Definisi Operasional

1. *Perceived Organizational Support (POS)* dalam konteks penelitian ini dapat didefinisikan sebagai persepsi subjektif yang dimiliki oleh karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan terhadap kebutuhan, harapan, dan kontribusi mereka..
2. Motivasi kerja adalah dorongan psikologis pada karyawan untuk dapat menentukan arah ataupun perilaku didalam suatu organisasi, seorang individu mempunyai cadangan energi potensial, dan saat energi ini dilepaskan dan dikembangkan akan menciptakan semangat atau motivasi

³⁴ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia et al., "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (March 30, 2019): hlm. 69, <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>.

tergantung pada kekuatan maupun dorongan individu tersebut sesuai dengan situasi dan peluang yang tersedia..

3. Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang dilakukannya sedangkan individu yang tidak puas akan pekerjaannya biasanya menunjukkan sikap yang negatif.